

# **GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOS POLOS DE APOIO PRESENCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL.**

**Jordana Maria Ramos Cardoso<sup>1</sup>**

**Marcos Baptista Lopez Dalmau<sup>2</sup>**

**Pedro Antônio de Melo<sup>3</sup>**

**Thiago Gonçalves Magalhães<sup>4</sup>**

## **Resumo:**

Os Cursos a Distância na UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina fazem parte do programa de democratização da educação do Governo Federal, através do Sistema Universidade Aberta do Brasil (SisUAB). Logo, este estudo tem como objetivo verificar como ocorre o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial na UFSC e sua relevância consiste no fato de que a Educação a Distância (EaD) necessita de uma abordagem profissional de gestão, não apenas em questão de princípios pedagógicos ou de infraestrutura, mas também em relação aos recursos humanos de forma a prover talentos, capacitá-los, recompensá-los e mantê-los leais ao objetivo institucional, assegurando a produtividade e o comprometimento dos agentes envolvidos com a democratização do ensino. Para atingir este fim, foi realizado um estudo de caso no Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância da UFSC, tendo como público-alvo os coordenadores das unidades do Estado de Santa Catarina. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, relativo à abordagem, é quanti-qualitativa, por ter a finalidade de identificar a quantidade de cursos, instituições e recursos humanos presentes nos locais estudados e, a partir daí, compreender como ocorre o gerenciamento. É descritiva, por envolver técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática. Como resultado, obteve-se um melhor entendimento das atividades gerenciais realizadas

---

<sup>1</sup> Jordana Maria Ramos Cardoso: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: jordanaadm@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Marcos Baptista Lopez Dalmau: Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: marcos.dalmau@ufsc.br

<sup>3</sup> Pedro Antônio de Melo: Professor do Departamento de Administração e coordenador do Programa de Mestrado em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: Pedro.inpeu@gmail.com

<sup>4</sup> Thiago Gonçalves Magalhães: Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: magalhaesgthiago@gmail.com

nas unidades operacionais da UFSC, identificando-se as facilidades e as dificuldades do gerenciamento de recursos humanos frente ao crescimento da EaD, sendo possível cooperar com esta instituição fornecendo sugestões que permitam a continuidade do estudo e o aperfeiçoamento da prática de gestão focada nas necessidades da equipe e dos alunos. Assim, os resultados desta pesquisas contribuem ao salientar as necessidades de ultrapassar os limites ainda impostos na Educação a Distância, buscando dessa maneira possibilitar o aprimoramento na busca da democratização do ensino no Brasil.

**Palavras-Chave:** gestão; recursos humanos; polo; educação a distância.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as pessoas dependem das organizações que trabalham para atingir os seus objetivos individuais e estas necessitam dos indivíduos para alcançar as suas metas e missões e, nesse sentido, o colaborador tem se tornado cada vez mais participativo nas decisões empresariais.

Nesta perspectiva, tratando-se de educação a distância, as pesquisas desenvolvidas nos últimos anos apontam para uma correlação entre qualidade do processo educacional e o desempenho dos seus gestores e afirmam que diversos esforços são necessários a fim de evitar erros e garantir a gestão bem sucedida de projetos em EaD. Para isto, são fundamentais ações de investigação, planejamento, gerenciamento e controle dos agentes envolvidos, focadas não apenas nos princípios pedagógicos ou de infraestrutura, mas também nos recursos humanos de forma a alcançar uma mudança benéfica definida por metas quantitativas e qualitativas.

Trabalhar com pessoas pressupõe conhecer o comportamento humano e também os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada, pois as habilidades, o conhecimento e as capacidades do colaborador são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear e o seu gerenciamento estratégico faz-se importante.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial que ofertam o curso de graduação em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Neste capítulo apresenta-se os aspectos metodológicos e busca-se regatar acerca da temática do gerenciamento de recursos humanos na área da educação a distância.

### **2.1 Aspectos Metodológicos**

A presente pesquisa foi classificada como descritiva, aplicada, estudo de caso, bibliográfica, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. O lócus da pesquisa foram os seis polos de apoio presencial do Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. E as unidades de análise foram os Coordenadores de Polo das cidades de Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Joinville, Lages e Tubarão.

Em relação aos procedimentos para a coleta de dados, foram aplicados dois questionários para os 6 Coordenadores de Polo. O primeiro questionário compreendeu questões sobre a titulação acadêmica, experiência administrativa, e sobre as suas atribuições/atividades. Posteriormente, aplicou-se o segundo questionário que continha questões sobre o gerenciamento de recursos humanos, abarcando os temas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Recompensas de Incentivo. Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se software estatístico para a análise das informações quantitativas - análise estatística descritiva, e por sua vez, para as questões abertas foi utilizado a análise de conteúdo.

### **2.2 Gerenciamento de Recursos Humanos na Educação a Distância**

A educação a distância, como modalidade de ensino, tende de a se tornar cada vez mais um elemento regular dos sistemas educativos, necessário não apenas para atender a demandas e/ou grupo específicos, mas assumindo funções de crescente importância, especialmente no ensino pós-secundário, ou seja, na educação da população adulta, o que inclui o ensino superior regular e toda a grande e variada demanda de formação contínua gerada. (BELLONI, 2006).

Para atingir a sua finalidade, a EaD conta com vários elementos essenciais para o processo de ensino-aprendizagem, não obstante, a CAPES/UAB estipula um número mínimo de componentes para se compor um polo de apoio presencial: Coordenador de Polo; Secretária(o) ou Apoio Administrativo; Técnico(s) de informática; Biblioteconomista ou Auxiliar de Biblioteca; Técnico(s) para laboratório pedagógico (se for o caso); Pessoal de segurança; e Pessoal de manutenção e limpeza (BRASIL, [s.d.]).

Um polo de apoio presencial pode ser entendido como “local de encontro” onde acontecem os momentos presenciais, o acompanhamento e a orientação para os estudos, as práticas laboratoriais e as avaliações presenciais. O objetivo dos polos é oferecer um espaço físico de suporte aos alunos da sua região.

O êxito do sistema, indubitavelmente, depende de seu bom funcionamento, que garanta uma estrutura administrativa e pedagógica adequada para atendimento e, fundamentalmente, gestores capacitados. Barros e Aragão (2006) destacam que o Coordenador de Polo é o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade operacional. Não obstante, ele é o gestor da área de recursos humanos, a qual tem como uma de suas funções o desenvolvimento dos indivíduos.

Corroborando com a afirmação, Girardi (2009) descreve que a gestão de pessoas atua em sintonia com a estratégia organizacional preocupada em prover talentos humanos, capacitá-los recompensá-los e mantê-los comprometidos com o objetivo da empresa de forma a assegurar a produtividade e o comprometimento dos indivíduos.

Dentre as atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas, enfatizaremos neste trabalho algumas atividades desenvolvidas pelo Coordenador de Polo: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas de incentivo. Mais especificamente como ocorre o processo de gerenciamento feito pelo Coordenador de Polo em relação a estas atividades. Logo, na seção de interpretação análise dos dados, apresentaremos sobre as atribuições do Coordenador de Polo e também os processos de gerenciamento de recursos humanos por ele executadas, desta forma, teremos um panorama geral de como ocorre este gerenciamento nos seis polos de apoio presencial analisados.

### **3 RESULTADOS DA PESQUISA**

Desde 1995, a UFSC vem oferecendo cursos que beneficiam diversos profissionais atuantes em todo o país, por meio da educação a distância. O Ministério da Educação, com objetivo de ampliar o acesso ao ensino superior, lançou a Universidade Aberta do Brasil e a UFSC, a fim de atender as necessidades das empresas estatais em termos de qualificação dos servidores públicos, sobretudo, contribuir com o processo de desenvolvimento socioeconômico do país. Em 2010, como reafirmação do caráter estratégico da UAB, do desenvolvimento científico e da inovação tecnológica para o crescimento sustentado do país, surgiu o Programa Nacional de Formação em

Administração Pública (PNAP). O PNAP surgiu como uma continuidade do curso de Bacharelado em Administração na modalidade a distância, visando o aproveitamento tanto do alto investimento financeiro, como da experiência adquirida na oferta do curso. O Coordenador de Polo deve estruturar e coordenar as ações de implementação e manutenção das atividades, dos recursos humanos, tecnológicos e didáticos, em comum acordo com as universidades atuantes no local, bem como fornece outras informações ou documentos. Em relação à sua formação acadêmica, 1 coordenador de polo possui graduação em Letras-Português e 5 em Pedagogia, sendo que um deles, além de Pedagogia, é graduado também em Geografia, Ciências Biológicas e Terapia Ocupacional. Em relação a pós-graduação, 5 realizaram curso de especialização (dentre os cursos mencionados, estão o de Supervisão e Administração Escolar, Educação Infantil, Gestão Escolar), e destes, 2 possuem mestrado.

Quando interrogados sobre a experiência prática em gestão de recursos humanos antes de assumirem o cargo de coordenador de polo, todos responderam que já possuíam por terem desenvolvido atividades de gestão dentro de escolas e também no próprio município, na Secretaria de Educação. Sobre as atribuições gerais do Coordenador de Polo definidas na Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009 (BRASIL, 2009), a qual estabelece o pagamento de bolsa ao beneficiário, concedida de acordo com a função a ser desenvolvida no Sistema UAB, foi questionado com que frequência o coordenador de polo executa cada atribuição.

O quadro a seguir apresenta as atribuições do Coordenador de Polo e a frequência (nunca, raramente, de vez em quando, muitas vezes, sempre) de resposta.

**Quadro1: Frequências das atribuições dos Coordenadores de Polo**

<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Acompanha e coordena as atividades docentes, discentes e administrativas do polo de apoio presencial	100% Sempre
Garante às atividades da UAB a prioridade de uso da infraestrutura do polo de apoio presencial	100% Sempre
Participa das atividades de capacitação e atualização	16,7% Muitas vezes 83,3% Sempre
Elabora e encaminha à DED/CAPES relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado	16,7% Nunca 83,3% Sempre
Elabora e encaminha à coordenação do curso o relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo	16,7% Muitas vezes 83,3% Sempre
Acompanha as atividades de ensino, presenciais e a distância	83,3% Muitas vezes 16,7% Sempre
Acompanha e gerencia o recebimento de materiais no polo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos	33,3% Muitas vezes 66,7% Sempre
Zela pela a infraestrutura do polo	100% Sempre
Relata os problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso	16,7% Muitas vezes 83,3% Sempre
Articula, junto às IPES presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos	100% Sempre
Organiza, junto com as IPES presentes no polo, o calendário acadêmico e administrativo que regulamenta as atividades dos alunos naquelas instalações	16,7% Raramente 83,3% Sempre
Articula-se com o mantenedor do polo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo	33,3% Muitas vezes 66,7% Sempre
Recebe e presta informações aos avaliadores externos do MEC	16,7% Nunca 33,3% Muitas vezes 50,0% Sempre

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

Sobre as atribuições gerais do Coordenador de Polo, observa-se que as funções são executadas, todavia, um dos Coordenadores de Polo mencionou que nunca elabora e encaminha à Diretoria de Educação a Distância (DED) da CAPES o relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado e que não recebe e não presta informações aos avaliadores externos do MEC. Isto se explica pelo fato do termo de compromisso e o acordo de cooperação técnica ser firmado somente entre a Secretaria de Educação do Município e a UFSC, sem a parceira da UAB/CAPES, o que implica em custos de financiamento feito pela própria instituição.

Outro ponto relevante mencionado por um dos Coordenadores de Polo é que raramente organiza, junto com as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) presentes no polo, o calendário acadêmico e administrativo que regulamenta as atividades dos alunos naquelas instalações, pois o espaço físico disponível no local é suficiente para o andamento simultâneo de várias atividades, tais como grupos de estudo, provas, videoconferência, aula presencial, etc.

Segundo a Secretaria de Educação a Distância (BRASIL, 2007), o coordenador polo é o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade, especialmente, no que se refere às atividades de tutoria presencial. Com base nisso, esta seção trata de analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial que ofertam o Curso de Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância da UFSC.

### **3.1 Recrutamento e Seleção**

Com o objetivo de compreender como é feito o Recrutamento e a Seleção dos recursos humanos nos polos foi questionado aos Coordenadores de Polo como são realizados estes processos que, apesar de serem etapas distintas, fazem parte do mesmo sistema. Neste quesito, constatou-se que nos polos estudados, o recrutamento é interno e que a escolha dos candidatos para os cargos de Auxiliar para secretaria, de Bibliotecária e de Técnico em informática são feitas pelo mantenedor do polo (município), onde a Secretaria Municipal de Educação faz a escolha após a análise curricular, considerando os conhecimentos básicos para a função. Somente no Polo de Florianópolis, o Técnico em informática é recrutado e selecionado por uma empresa terceirizada.

Apesar da seleção da Auxiliar para secretaria ser baseada na experiência, foi mencionado que, “normalmente, é admitido um professor em caráter temporário (ACT’s) ou efetivo que, por alguma razão política ou pessoal, é cedido para a função o que considero um dos entraves da gestão em virtude da alta rotatividade” (CP1). Outro aspecto mencionado é referente aos meios de comunicação utilizados para captar os recursos humanos.

Em relação ao recrutamento e a seleção dos Tutores presenciais, são feitos pelas Instituições Públicas de Ensino Superior que ofertam os cursos em EaD e, na UFSC, o recrutamento é externo, ficando sob responsabilidade da Supervisão de Tutoria Presencial, que elabora um edital público com as vagas existentes em cada polo, repassa ao Coordenador do Curso para verificação e concordância e, posteriormente, publica no site desta instituição. A Supervisão de Tutoria Presencial que é a ponte de ligação entre a UFSC e os polos, informa, via e-mail, sobre a abertura do edital solicitando aos Coordenadores de Polo que façam a divulgação do mesmo no município. Os interessados fazem suas inscrições on-line e aguardam a convocação para a entrevista. Vale ressaltar que, antes desta etapa, é feita a análise curricular do candidato, onde é

considerado como pré-requisito básico ser graduado em Administração ou áreas afins, ter formação pós-graduada (ou estar vinculado a um programa de pós-graduação) ou experiência mínima de 1 (um) ano no magistério do ensino básico ou superior.

Quando questionados sobre as práticas usadas pela UFSC para atrair os candidatos às vagas, alguns Coordenadores de Polo julgaram “pouco eficientes” (CP3) com o argumento de que a divulgação não alcança o público desejado e, nesta ocasião, sugeriram o uso de mídias locais, jornais, TV e rádio com o objetivo de abarcar o maior número de pessoas. Outros, afirmaram que as práticas usadas pela UFSC são “eficazes, adequadas, claras e criteriosas” (CP1).

Quanto ao método de seleção utilizado pela UFSC, os Coordenadores de Polo mencionaram que é objetivo, porém destacaram a importância de aplicar um questionário com o intuito de aferir as capacidades do candidato à função, a fim de identificar àquele que melhor se encaixe nas exigências do cargo a ser ocupado.

Referente às competências do tutor presencial, os Coordenadores de Polo salientaram que apresentam habilidade e atitude, mas muitos não possuem conhecimento de conteúdo em virtude de sua escolaridade. Diante disso, apontaram que “ter aptidão somente em práticas comportamentais não é essencial, sendo preciso também o conhecimento em Administração” (CP3).

Como vantagens da metodologia de recrutamento e seleção usada pela UFSC, foram indicadas pelos Coordenadores de Polo o cumprimento dos prazos definidos em edital, a ajuda mútua entre a UFSC e o polo em busca de candidatos e a ausência de interferência política do mantenedor (município). Como desvantagem, citaram a falta de um teste ou prova de conhecimentos técnicos.

Foi perguntando aos Coordenadores de Polo quais os fatores externos que influenciam diretamente no processo de seleção dos recursos humanos. Em relação à Auxiliar para secretaria foram destacados: indisponibilidade de horário (inclusive para trabalhar aos sábados), a falta de conhecimento das tecnologias, e a falta de formação na área. No que diz respeito à Bibliotecária, apontaram a ausência de qualificação específica para a função. Já relativo ao Técnico em informática afirmaram que a remuneração baixa é um dos pontos que mais influenciam no processo de seleção dos recursos humanos, visto que “o mantenedor não contrata um profissional com titulação devido ao piso salarial ser alto e, sim, um estagiário sem a qualificação exigida para o bom desempenho da função” (CP5).

No âmbito de sua gestão, os Coordenadores de Polo declararam que o maior obstáculo encontrado no processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos é o fato de ser realizado pelo mantenedor (município) do polo, pois “recebem para trabalhar pessoas sem o perfil e a qualificação necessária para a função. Como gestora, é preciso ser criativa e ter atitude para qualificar essas pessoas e fazer com que consigam desempenhar a função para a qual foram designadas. Penso que é mais um desafio do que um obstáculo, porque é um trabalho de construção do servidor, em se tratando de pessoal técnico, administrativo, tutores e apoio. As pessoas chegam com muitos vícios, cabendo ao coordenador utilizar-se de sua habilidade gerencial para desfazer ou minimizar estes vícios” (CP6). Como forma de melhorar estes processos, os Coordenadores de Polo citaram a importância do desvencilhamento político, de oferecer recompensas de incentivo aos colaboradores e do envolvimento direto da coordenação de polo no recrutamento e na seleção das pessoas.

### **3.2 Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento é a ação de preparar uma pessoa para o exercício de sua função e o desenvolvimento é algo voltado para o futuro, para a carreira profissional. Com base nisso, foi perguntado aos Coordenadores de Polo se, após o processo seletivo, a pessoa é preparada para ocupação do cargo e responderam que não há uma capacitação formal. São repassadas as orientações sobre a rotina de trabalho e os procedimentos para o desenvolvimento das atividades. Relativo aos tutores presenciais, as IPES oferecem treinamento uma vez ao ano, onde os mesmos participam de um ciclo de palestras e práticas laboratoriais e, no dia-a-dia, as ações a serem desenvolvidas são repassadas pela Supervisão de Tutoria Presencial, via e-mail ou por telefone.

Questionados sobre o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, os Coordenadores de Polo informaram que não é realizado de forma sistemática, mas de acordo com as demandas do curso e as necessidades específicas de cada profissional. Uma vez detectadas tais demandas e necessidades, são feitas reuniões onde os colaboradores são instruídos e orientados pelos próprios Coordenadores de Polo ou, no caso dos tutores presenciais, pelas IPES.

Relativo à avaliação de resultados do treinamento (reuniões), os Coordenadores de Polo disseram que é feita por meio do diálogo, a partir da observação do comportamento da pessoa, do seu desempenho diário. É verificado “o resultado na

prática, na mudança de atitude do indivíduo, no seu grau de envolvimento e comprometimento com o trabalho e na satisfação dos clientes” (CP2). Todavia, não há registro uma avaliação formal.

Dentre as dificuldades reportadas pelos Coordenadores de Polo para realização de um treinamento e desenvolvimento estruturado, encontram-se a falta de autonomia, escassez de recursos financeiros e a sobrecarga de afazeres no polo. Neste contexto, os Coordenadores de Polo frisaram que as Instituições Públicas de Ensino Superior poderiam subsidiar pessoas e materiais para a capacitação da equipe no polo e, por conseguinte, contribuir com a melhoria dos serviços prestados.

### **3.3 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual no trabalho e dos resultados a serem alcançados. Neste sentido, foi questionado aos Coordenadores de Polo se é realizada uma avaliação do desempenho do colaborador e, neste aspecto, mencionaram que não existe um instrumento formal para isto, o que, segundo Girardi e Dalmau (2009) acarreta a perda de tempo, credibilidade, conflitos, fazendo com que todo o trabalho seja colocado em risco.

Quando interrogados se é fornecido feedback constante às pessoas, com o intuito de orientá-los em relação ao desenvolvimento de seu trabalho, os Coordenadores de Polo afirmaram que é dado de maneira verbal ou escrita (por e-mail), individualmente, ou em situações coletivas, nas reuniões onde é repassado o “parecer” a todos. Adicionalmente, mencionaram também que não há um cadastro de informações gerenciais onde é registrado o resultado do desempenho do funcionário.

Referente às dificuldades do processo de avaliação de desempenho, os Coordenadores de Polo destacaram a “falta de critérios avaliativos tanto do mantenedor quanto das IPES” (CP4). Ligado a isto, Lacombe e Heilborn (2003) expõem que os critérios de avaliação apoiam-se em parâmetros quantitativos e qualitativos e quando a avaliação é destinada ao nível operacional, o foco deve estar na verificação da quantidade do trabalho produzido, na sua qualidade e no relacionamento com as pessoas. Com relação ao nível intermediário, a melhor forma de avaliar o desempenho é averiguar o cumprimento das metas. Para o pessoal da administração superior, a

avaliação de desempenho tende a ser menos estruturada e é baseada nos resultados alcançados.

Portanto, como forma de melhorar a avaliação de desempenho dos recursos humanos, os Coordenadores de Polo salientaram a necessidade de “criar ferramentas unificadas de avaliação” (CP6) de forma que possam discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas de modo a atingir um alto desempenho.

#### **4 CONCLUSÕES**

A pesquisa teve como objetivo analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial que ofertam o curso de graduação em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para tanto, foi aplicado questionários aos 6 Coordenadores de Polo, que responderam aos questionamentos sobre suas atribuições e sobre recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração e recompensas de incentivo.

Sobre o processo de recrutamento e seleção, os coordenadores de polo mencionaram como desvantagens, o fato das pessoas selecionadas, geralmente, não terem o conhecimento necessário para assumir o cargo; a restrição para trabalhar no período noturno e aos sábados, principalmente, os funcionários provenientes do mantenedor (município) e; a falta de habilidade com as tecnologias. Como vantagem, foi citado o desvinculamento político na escolha dos tutores presenciais.

Após admissão, para a execução imediata da tarefa organizacional, o novo colaborador deve ser treinado para a função, todavia, constatou-se que no polo não há uma capacitação formal, são apenas dadas orientações sobre a rotina de trabalho e os procedimentos para a realização das atividades. Comprovou-se também que as necessidades de treinamento e desenvolvimento não são levantadas continuamente junto aos funcionários, somente quando há demanda por parte dos cursos ou carência específica de algum profissional.

Nos polos pesquisados, não há um instrumento formal para verificar a atuação da força de trabalho na produção de resultados. A avaliação do desempenho é feita de maneira verbal (pessoalmente) ou escrita (por e-mail), mas não há um cadastro das informações gerenciais com a estimativa de aproveitamento do potencial individual das

pessoas no trabalho. Nesse sentido, verificou-se que a gestão do desempenho humano caracteriza-se pela interação entre gestor e colaborador que juntos avaliam a qualidade da contribuição que tem sido oferecida à organização e identificam as causas dos eventuais problemas e deficiências, determinando-se meios eficazes para superá-las.

## REFERÊNCIAS

BARROS, D. F.; ARAGÃO, R. M. R. (2006) Coordenação de cursos superiores: novas competências e habilidades. São Bernardo do Campo: Editora da Universidade Metodista de São Paulo.

BELLONI, M. L. Educação a distância. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BRASIL. CAPES/UAB. (2014) O polo de apoio presencial. [s.d]. Disponível em: <[http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17:modelo-de-polo-de-apoio-presencial-&catid=10:polos&Itemid=31](http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17:modelo-de-polo-de-apoio-presencial-&catid=10:polos&Itemid=31)>. Acesso em: 28 abr. 2014.

BRASIL. (2006) Decreto n. 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. Presidência da República. Brasília, 8 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm)>. Acesso em: 30 abr. 2014.

BRASIL. MEC. (2007) Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância. Brasília: SEED-MEC. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

BRASIL. MEC. (2009) Resolução CD/FNDE n. 26, de 5 de junho de 2009. Estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB),

vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a serem pagas pelo FNDE a partir do exercício de 2009. Brasília: MEC-FNDE, 2009. Disponível em: <[http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/resolucao\\_fnde\\_n26.pdf](http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/resolucao_fnde_n26.pdf)>.

Acesso em: 7 nov. 2013.

GIRARDI, D. M. (2009) O compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 184 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L. (2009) Gestão de pessoas. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: UFSC.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. (2003) Administração: princípios e tendências. São Paulo (SP): Saraiva.